

# INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E SOSTENIBILITÀ

## LE OPPORTUNITÀ DELLO SMART WORKING NEL SETTORE BANCARIO: I CASI DI INTESA SAN PAOLO, UNICREDIT, CREDEM-BANCAEUROMOBILIARE

a cura di Ingrid Hollweck

Con l'inizio della pandemia Covid 19, lo Smart Working, più che una opportunità, è diventato una priorità strategica per garantire la sopravvivenza non solo dei lavoratori, ma dell'organizzazione stessa. In vista di una seconda ondata di contagi, in ottobre, l'obiettivo proclamato del governo italiano è stato di raggiungere la quota del 75% di tutti i lavoratori in Smart Working. Nel 2018 il numero dei lavoratori agili in Italia aveva toccato solamente quota 480mila, pari al 12,6% del totale degli occupati che, in base alla tipologia di attività del loro lavoro, potrebbero fare Smart Working<sup>1</sup>. Si pone pertanto la domanda se l'incremento 'boom' dal 12,6% al 75% possa essere attribuito esclusivamente ad una necessità imposta o, almeno parzialmente, ad una maggiore consapevolezza dei benefici del lavoro agile? La crescente digitalizzazione del mondo lavorativo senz'altro ha facilitato la diffusione dello Smart Working e nuove leggi nell'ambito del diritto lavorativo hanno iniziato a regolamentarlo, tuttavia non è sempre stata accolta a braccia aperte.

Tra i diversi settori dell'economia, sicuramente i settori di servizi sono quelli più adatti allo svolgimento di attività in Smart Working, mancando il vincolo della presenza fisica a fini "produttivi" in senso stretto. Del pari però, in molti settori di servizi, sia vincoli regolamentativi che di "servizio al cliente ed alla collettività", rendono necessaria almeno una parte di interazione fisica. In virtù di tali caratteristiche, e coerentemente con l'obiettivo del quaderno di studiare casi ad alta visibilità, è stato scelto il settore bancario come oggetto di studio per comprendere il contributo dello smart working, come innovazione organizzativa, alla sostenibilità.

Specialmente nel settore bancario le potenziali barriere sono (state) notevoli: in primis la garanzia di sicurezza dei dati sensibili, ma anche la presenza di alcune mansioni professionali che per legge non possono essere svolte da casa, come ad esempio la gran parte dei servizi di sportello. Altri ostacoli, meno legati specifici-

<sup>1</sup> Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano – ottobre 2018

camente al settore bancario, sono attribuibili ad una insufficiente distribuzione di laptop, una debole rete internet nelle abitazioni private, oppure semplicemente la difficoltà di abituarsi a lavorare “diversamente”, sia dei manager sia dei collaboratori.

In tal senso l'emergenza Covid si è dimostrata un acceleratore di una innovazione organizzativa che è iniziata anni prima, ma che in Italia si è sviluppato solo lentamente.

Di seguito analizzeremo alcuni casi, a partire da quelli dei due big player nazionali (ed internazionali), ossia Intesa Sanpaolo e Unicredit, per giungere ad un medio gruppo di eccellenza, Credem-Euromobiliare. Vedremo come l'innovazione organizzativa si è sviluppata in azienda ed il suo impatto di breve e di lungo sulla sostenibilità dell'impresa, con i connessi vincoli e difficoltà.

## Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo ha iniziato ad applicare lo Smart Working nel 2015. Il Piano d'Impresa presentato nel 2018 prevedeva l'estensione dalle circa 8.000 persone che lo svolgevano nel 2017 a 24.000 persone entro la fine del 2021. Ma solo nel primo semestre 2020, a causa del contesto COVID-19, si è potuto registrare il vero boom: da 13.000 lavoratori aderenti in data 30.06.2019 (totale dipendenti 67164) a 60.000 lavoratori in data 30.06.2020; (totale dipendenti 64694), cioè una crescita del 461 %, una percentuale fino allora neanche immaginabile. Al fine di garantire condizioni di lavoro sicure per tutte le persone del Gruppo, in tempi strettissimi Intesa Sanpaolo ha dedicato investimenti notevoli nella infrastruttura IT, distribuendo in poche settimane ben oltre 20.000 Laptop. Le Infrastrutture IT sono state potenziate per sostenere, per esempio in riferimento al perimetro Italia, fino a oltre 48.000 connessioni simulta-

nee VPN (Virtual Private Network). La media giornaliera è di 35.000 collegamenti ai sistemi di video-call e di 33.000 collegamenti VPN (perimetro Italia). Sono numeri e volumi veramente impressionanti, soprattutto se si considera la complessità organizzativa e tecnologica da gestire su tutti i livelli aziendali e sotto una notevole pressione di tempo.

Infatti, oltre alla messa a disposizione delle risorse finanziarie e all'instaurazione di processi decisionali agili, Intesa Sanpaolo ha introdotto anche altre tipologie di progetti, come ad esempio *digital coach*, al fine di sostenere per tutta la popolazione interessata un passaggio fluido allo Smart Working, condividendo le migliori pratiche con *tips* tematiche ed eventi digitali. Oltre a ciò si aggiunge, ancora a titolo esemplificativo, “Ascolto e Supporto”, un servizio disponibile per tutte le persone di Intesa Sanpaolo che offre, naturalmente in forma anonima e gratuita, supporto psicologico professionale a chi vive momenti di difficoltà personale o desidera migliorare il proprio benessere, compreso chi si fosse trovato in difficoltà a causa del contesto Covid (ad esempio per ansia o sindromi depressive in lockdown), in momenti di lutto o di particolare stress.

Complessivamente le persone abilitate oggi allo Smart Working nel Gruppo (incl. UBI Banca) sono 77.000 su 110.000, con l'obiettivo di estenderlo ulteriormente in futuro, dando questa possibilità a tutte le persone del Gruppo di fruirne. Nello specifico momento d'emergenza di Covid 19, oggi tutto il personale ha la possibilità aderire allo Smart Working, andando anche oltre il limite stabilito dal CCNL nel 2019 di un massimo del 10 giorni mensile. Passata la fase d'emergenza, il *'new normal'* di certo non sarà un ritorno alla situazione pre-covid in Intesa Sanpaolo: migliaia di lavoratori e manager sono stati costretti a confrontarsi per la prima volta con una modalità lavorativa da re-

moto, e sin da subito a tempo pieno. E nonostante la pressione e il poco tempo a disposizione per adottare nuove abitudini, lo 'Smart' è stato accolto in modo molto positivo da praticamente tutta la popolazione coinvolta. Il suo impatto sulla sostenibilità e sulla responsabilità sembra fornire risultati interessanti. Le produttività individuali e di team non hanno subito dei cali, anzi: nella gran maggioranza dei casi si è potuto registrare un aumento in termini di efficacia ed efficienza lavorativa. Inoltre, la maggior parte dei lavoratori si è sentita più responsabilizzata, affrontando di conseguenza il lavoro con un nuovo slancio proattivo. Secondo le stime del dott Roberto Cascella, Executive Director for People Management and HR Transformation, il "new normal" post-covid probabilmente si livellerà ad una media fra il 40 e il 50% in Smart Working e il resto in presenza in ufficio. Secondo Cascella, specialmente alla nuova generazione (*millennials*), il datore di lavoro dovrà sempre più essere in grado di trasmettere al lavoratore un valido motivo per spostarsi dalla sua abitazione in azienda. In Intesa Sanpaolo ormai si è arrivati alla conclusione che il futuro lavorativo sta anche nello Smart Working; non più in forma esclusiva come durante il lockdown (che rappresenta uno scenario eccezionale da molti punti di vista), ma adottando maggiormente nuove forme ibride, che siano mirate a cogliere tutti i benefici del lavoro agile, senza perdere di vista le esigenze delle persone in termini di socializzazione. Ancora una volta, dunque, con sostenibilità e responsabilità sullo sfondo.

*Le produttività individuali e di team non hanno subito dei cali, anzi: nella gran maggioranza dei casi si è potuto registrare un aumento in termini di efficacia ed efficienza lavorativa.*

### **UniCredit**

UniCredit è una Banca commerciale paneuropea semplice e di successo che già da anni ha investito nello sviluppo dello Smart Working in azienda. Nello specifico, in Italia, UniCredit è stata fra i primi grandi promotori del lavoro agile e vanta alcuni progetti pilota che risalgono addirittura al 2011. Nel 2014 il lavoro agile è stato implementato con successo dalla Banca presso le sedi di Milano, con un programma che si è basato in primis sull'ascolto delle esigenze dei lavoratori, con l'obiettivo di comprenderne sia le priorità professionali, sia quelle personali. Nel periodo pre-Covid-19 circa il 30% di tutta la popolazione aziendale in Italia aveva la possibilità di lavorare almeno un giorno la settimana da remoto. Di conseguenza, nel momento dell'emergenza e del lockdown, per tanti lavoratori UniCredit lo Smart Working non è stato una novità, mentre per chi non ne aveva ancora usufruito, è diventato un nuovo modo di lavorare. Durante il lockdown, in brevissimo tempo, al 70% dei dipendenti in Italia è stata data la possibilità di lavorare dalle proprie abitazioni; questa quota ha raggiunto quasi il 100% nelle

sedi centrali. Inoltre, la forte attenzione di UniCredit verso i propri dipendenti con disabilità e fragilità ha accelerato il processo di inclusione attraverso una rapida estensione dello smart working dal 14 al 95% durante l'emergenza. Anche in questo caso il legame tra innovazione organizzativa- tecnologica e responsabilità sociale d'impresa appare con evidenza. Durante i primi mesi dell'emergenza (marzo-aprile) UniCredit è riuscita a dotare tutte le persone degli strumenti tecnologici necessari (tablet, laptop e licenze software) nonostante le difficoltà oggettive nel reperirle sul mercato, grazie a un importante investimento.

*Si può affermare che lo Smart Working è stato accolto in modo molto positivo, soprattutto in quanto offre una maggiore flessibilità lavorativa e nuove opportunità per conciliare vita professionale e personale, in una prospettiva di crescente sostenibilità.*

Un altro limite all'estensione dello smart working è di tipo legislativo, in quanto le filiali bancarie sono considerate di pubblico servizio e devono quindi garantire l'apertura al pubblico. Inoltre, diversi ruoli aziendali legati a servizi di transazioni bancarie tradizionali (tipo servizio cassa), almeno finora, non sono gestibili da remoto. Nonostante ciò, UniCredit ha promosso durante l'emergenza Covid-19 un'estensione rapida dello smart working come modalità di lavoro alternativa, accelerando un effettivo cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione.

A dimostrazione di ciò, da aprile 2020, grazie a un accordo con i sindacati, è stato raggiunto un incremento di lavoro da remoto fino a due giorni settimanali.

Si può affermare che lo Smart Working è stato accolto in modo molto positivo, soprattutto in quanto offre una maggiore flessibilità lavorativa e nuove opportunità per conciliare vita professionale e personale, in una prospettiva di crescente sostenibilità.

Nonostante l'accelerazione esponenziale del lavoro agile durante gli ultimi sei mesi, Emanuele Recchia (Head of Labour Policies, Industrial Relations and Welfare di UniCredit) sottolinea che il suo processo di diffusione in UniCredit non rappresenta una rivoluzione, bensì una naturale evoluzione di quanto già implementato nel tempo in azienda. Recchia sottolinea inoltre il fatto che oggi giorno lo Smart Working in UniCredit è diventato una realtà lavorativa applicata a tutti i livelli dell'organizzazione e promossa attivamente dal Top Management del Gruppo. UniCredit offre inoltre un ampio supporto formativo ai manager che gestiscono i loro team sia a distanza che in presenza, fornendo loro strumenti concreti da utilizzare nel quotidiano e promuovendo al tempo stesso un mindset manageriale orientato alla conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

## Credem e Banca Euromobiliare (la Banca Private del Gruppo Credem)

Lo Smart Working nel gruppo Credem è ben ancorato ad un sistema valoriale incentrato sui temi della sostenibilità e del benessere. *Credem – Wellbanking*, più di un semplice slogan, rappresenta un nuovo modo di fare banca, del tutto focalizzato sul ‘far stare bene’ non solo i propri dipendenti, ma anche i clienti, in una ampia prospettiva di sostenibilità e di responsabilità. Ne sono esempio le visite di prevenzione offerte a dipendenti e clienti.

Il lavoro da remoto è stato introdotto nel 2015 ancora in via sperimentale, in alcune aree aziendali per un periodo di 6 mesi. Soltanto dopo aver riscontrato degli esiti molto positivi, la sperimentazione è stata estesa a tutta l’azienda. I timori iniziali da parte dei dipendenti erano legati al fatto che lo Smart Working potesse essere percepito come un ‘benefit aziendale’ che poteva sostituire altre forme di incentivazione aziendali, mentre alcuni responsabili dovevano ancora abituarsi alla sensazione di un mancato controllo dei propri riporti diretti; entrambi questi timori sono ormai del tutto svaniti. Alla fine del febbraio di quest’anno, ben 2200 persone (di complessivamente 6200 dipendenti in totale), appartenenti ai diversi settori, lavoravano in modalità Smart Working. Poche settimane dopo l’insorgere dell’emergenza COVID 19, tale numero è cresciuto a ben 5200 Persone, cioè l’84% dei collaboratori lavorava in remote. Tale boom, praticamente da un giorno all’altro, è stato reso possibile dal fatto che tutti i lavoratori CREDEM già prima erano in possesso di un Laptop, di uno smartphone aziendale e di tutte le licenze necessarie per poter lavorare da qualsiasi posto. Oggi in Credem per valutare come adeguare gli spazi lavorativi alle nuove esigenze dettate dallo Smart Working, in fase sperimentale, in alcune aree aziendali di direzione centrale la scrivania di ciascun manager è stata sostituita da postazioni lavorative che de-

vono essere prenotate in anticipo. Di conseguenza il Lockdown non ha fermato la mobilità che da sempre rappresenta un tratto distintivo di CREDEM. Per rinforzare ulteriormente il lavoro agile, dott. Andrea Bassi (Direttore del Personale di Credem) sottolinea che negli ultimi 6 mesi, CREDEM ha investito molto nella formazione al fine di preparare manager e team a questa nuova modalità Smart. Il dott. Bassi cita l’avvio di percorsi mirati a divulgare una ‘Leadership diffusa’, con una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori, invitando i responsabili ad una maggiore delega e, in generale, ad una organizzazione lavorativa finalizzata al raggiungimento di obiettivi concreti e misurabili, anziché alla misurazione quantitativa delle ore lavorate. Non importa *dove* si lavora, ma *come* si lavora. Inoltre, specialmente durante il periodo d’emergenza di lockdown, l’azienda ha offerto a tutti i dipendenti un supporto psicologico gratuito e anonimo al fine di affrontare anche difficoltà personali e familiari con maggiore serenità. Infine, parte integrante del pacchetto formativo offerto a tutti i dipendenti sono corsi di yoga online, virtual coffe o aperitivi virtuali organizzati per socializzare durante il lavoro in smart working. Gli ultimi mesi hanno rafforzato l’accettazione dello Smart Working da parte di tutti gli Stakeholder. Iniziali timori, che prima del Covid potevano ancora rallentare la diffusione del lavoro in remoto, si sono rivelati infondati.

*Non importa  
dove si lavora,  
ma come si lavora.*

Durante il periodo di Smart Working forzato di (quasi) tutti, la produttività, anziché scendere, si è alzata. Inoltre le Employer survey riportano un incremento in termini di senso di appartenenza e di orgoglio aziendale. Infine, Credem ha notato una maggiore sostenibilità ecologica non solo per quanto riguarda minore inquinamento in seguito agli spostamenti ridotti, ma anche un booster per continuare a promuovere una gestione operativa *paperless*. Ancora una volta emerge l'impatto potenzialmente positivo di questa innovazione tecnologico organizzativa sulla sostenibilità.

All'interno del gruppo CREDEM, l'attenzione non è stata posta solo all'interno, ma anche alle relazioni esterne con il cliente, tema peraltro critico in un settore di servizi in cui la relazione dipendente cliente è fondamentale per la soddisfazione di entrambi. Un caso di particolare interesse è fornito da alcune scelte operate da Banca Euromobiliare, la Banca Private del Gruppo Credem, come evidenzia il suo Brand Ambassador, il dott. Luca Martinetti Osculati. Banca Euromobiliare, nel settore private Banking, ha accelerato ulteriormente gli investimenti nella digitalizzazione, sia "esterna" sia "interna".

Per Banca Euromobiliare non solo è importante avere i propri dipendenti in condizioni adeguate a lavorare da casa, ma anche facilitare, per i propri clienti, l'accesso digitale alla banca ed ai suoi servizi. Questo ha consentito la continuazione dell'operatività e del *customer service*, rinforzando la fiducia della clientela nei confronti di una Banca sempre presente anche a distanza; è evidente quanto nel private banking il rafforzamento del rapporto di fiducia sia fondamentale anche e soprattutto in momenti di crisi. Non dimenticando, come evidenzia Martinetti Osculati, la particolare tipologia di clienti di un private banker, ossia imprenditori, dirigenti, manager, professionisti. Inoltre, la gestione delle pratiche grazie ad applicazioni, trasmissioni e canali digitali, rende il processo più trac-

ciabile e la comunicazione più focalizzata, puntuale e circostanziata, con notevoli efficienze in termini di ottimizzazioni del tempo. Il tutto è avvenuto, grazie anche ad una assimilazione profonda di importanti fattori valoriali di Banca Euromobiliare, che si identificano nella passione e nella responsabilità. Lo Smart Working quindi è stato introdotto su una solida base valoriale, che si è rivelata una modalità di lavoro da un lato apprezzata dalle persone coinvolte e dall'altro anche dal personale di front-office (che usufruisce dei servizi di back- e middle-office) che non ha percepito la differenza tra l'azione in Smart Working e quella in presenza.

Il gruppo CREDEM intravede anche per il futuro più opportunità che rischi legati allo Smart Working. Oltre a poter offrire ai propri lavoratori una maggiore flessibilità nella gestione della loro vita personale e professionale, risparmio in termini di costi e di tempo per gli spostamenti, si ipotizzano anche opportunità di nuovi servizi per la propria clientela, legata ad una crescente digitalizzazione della gestione operativa (ad es. maggiore diffusione della firma elettronica).

Nel mondo "New Normal", cioè in assenza di misure restrittive COVID 19, si prevede un 'forte invito', che sarà rivolto a tutti i livelli e funzioni, a lavorare almeno 2 giorni settimanali o da casa o da altre postazioni fuori sede. Certamente una percentuale di giornate lavorative in remoto che tenderà ad aumentare in relazione ad una nuova mentalità di lavorare in modo 'agile' che successivamente farà sempre di più parte della cultura aziendale, con ovvie e positive ricadute sulla sostenibilità e responsabilità. In tal senso, in CREDEM la transizione puramente tecnologia dal lavoro in ufficio al lavoro a casa è stato uno step facile e veloce in quanto tutte le basi necessarie erano già state poste prima dell'emergenza COVID. La transizione di una nuova mentalità di percepire il lavoro più 'Smart' e 'Agile', nonché di sviluppare competenze per creare relazioni

empatiche e funzionali anche a distanza, è un passaggio al quale CREDEM dedica in questa fase maggiore tempo e attenzione.

*La transizione di una nuova mentalità di percepire il lavoro più 'Smart' e 'Agile', nonché di sviluppare competenze per creare relazioni empatiche e funzionali anche a distanza, è un passaggio al quale CREDEM dedica in questa fase maggiore tempo e attenzione.*

In tutti i casi trattati l'emergenza Covid è stata un forte acceleratore di un processo di innovazione tecnologica e organizzativa che è iniziato anni prima. I primi anni di sperimentazione dello Smart Working sono stati spesso limitati a progetti pilota con orientamento prevalentemente a donne con figli minorenni a carico al fine di conciliare famiglia e lavoro. Oggigiorno il lavoro agile è ampiamente richiesto e accettato da entrambi i sessi e a tutti i livelli aziendali. Dall'esame generale dei casi si evidenziano i potenziali impatti positivi dell'innovazione organizzativa (e tecnologica) dello Smart Working sulla

responsabilità sociale dell'impresa e sulla sostenibilità.

L'esperienza, indifferente se cercata volontariamente o imposta dal lockdown, ha evidenziato numerosi **benefici dello Smart Working**, convincendo man mano anche gli ultimi scettici. Tra tali benefici:

- Maggiore flessibilità consentita al lavoratore di gestire e di organizzare il proprio lavoro, rispondendo così anche alle proprie esigenze personali.
- (Ri-) Organizzazione del lavoro in termini di raggiungimento di obiettivi, con criteri quantitativi e qualitativi che debbano essere comunicati a priori in modo trasparente e chiaro.
- Maggiore corrispondenza alle nuove aspettative professionali dei lavoratori, in particolar modo della generazione X, alla ricerca di orari e ambienti lavorativi più fluidi e agili.
- Minori spostamenti dal/al posto di lavoro non solo consentono al singolo notevoli risparmi in termini di costi e di tempi, ma supportano direttamente una maggiore sostenibilità ambientale.
- Minore possibilità di monitoraggio e di controllo da parte del manager comporta una maggiore autonomia e responsabilizzazione del singolo smart worker.
- Aumento della produttività, grazie ad una maggiore efficacia ed efficienza del lavoro individuale.
- Necessità di bilanciare l'attenzione interna con l'attenzione esterna verso le relazioni con i clienti; Smart Workers richiedono Smart Customers con cui interagire per la generazione di reciproche dinamiche di soddisfazione.

Tuttavia lo Smart Working non comporta solo ed esclusivamente benefici, ma an-

che **potenziali rischi**, i quali vengono presi in considerazione e monitorati in modo accurato ed eccellente dai casi trattati:

- **Sensazione di Isolamento:**

Manager e lavoratori spesso riscontrano delle difficoltà a creare e a curare relazioni empatiche a distanza. Per contrastare questo rischio i casi trattati prevedono per il futuro forme ibride di Smart Working, con mediamente l'50% del tempo lavorativo complessivo da remote e l'50% onsite. Oltre a ciò vengono organizzati e promossi momenti di socializzazione anche per *remote worker*, come ad esempio coffee call virtuali.

- **Rischio di *Overworking*:**

Tanti lavoratori riportano delle difficoltà evitare una 'invasione del campo' fra la vita lavorativa e la vita professionale. Con ritmi e orari lavorativi più *fluidi*, cioè meno definiti a priori, la maggior parte delle persone lavora più ore rispetto ad uno standard 'da ufficio', rimanendo connessa anche nei momenti che sarebbero dedicati alla vita personale. Per evitare il *overworking*, le aziende, assieme ai sindacati, hanno definito il "diritto di disconnessione", ribadendo il concetto della tutela del tempo libero e del tempo di riposo. Oltre a ciò si invita e si supporta tutti i responsabili non solo a rispettare questo diritto di disconnessione, ma di essere loro stessi i primi ad adottarlo per se stessi. Si ribadisce che la funzione del manager, proprio come role model, sarà fondamentale per promuovere questa nuova mentalità lavorativa fluida.

- **Possibili conseguenze negative sulla salute:**

Per il datore di lavoro lo Smart Working rende difficile, se non impossibile, garantire un ambiente lavorativo che tuteli a 360 gradi la salute delle persone. Ad esempio il datore di lavoro non può avere la certezza che vengano rispettati i tempi di riposo o non può accertarsi delle condizioni in cui le persone operano (sedia

ergonomica, luce, postazione in piena sicurezza, etc).

Per minimizzare tale rischio le aziende investono in progetti di sensibilizzazione del singolo a prendersi cura del proprio corpo e del proprio benessere e spesso offrono dei specifici corsi online di ginnastica, di esercizi posturali e/o di meditazione.

Lo Smart Working può essere considerato la principale innovazione organizzativa dei nostri tempi, resa possibile in gran parte dalla innovazione tecnologica con progetti di digitalizzazione in atto già diversi anni. Tale combinazione di innovazioni supporta le organizzazioni e gli individui a raggiungere una maggiore performance, in seguito ad una migliore efficacia ed efficienza lavorativa, garantendo almeno in teoria una maggiore sostenibilità al livello di sistema.

Se questa migliore performance sia sostenibile in pratica nel tempo, dipende innanzitutto dalla capacità delle organizzazioni di considerare non solo gli aspetti quantitativi ed economico-finanziari, ma di rispettare anche le esigenze umane in termini di contatto e vicinanza sociale, anche *in distance*, oltre a prendersi cura della propria salute.